

民間スポーツクラブにおける 競争戦略に関する研究

—競争地位と戦略策定プロセスとの関係—

中 西 純 司 (福岡教育大学)

浪 越 一 喜 (帝京大学)

(平成4年9月3日受理)

An Empirical Study on the Competitive Strategy in a privately owned Sport Club
—From Viewpoints such as the Competitive Position and the Strategy Formulation Process—

Junji NAKANISHI, Itsuki NAMIKOSHI *

Abstracts

The main purpose of this study is to reconsider the formulation process of the competitive strategy in a privately owned sport club from viewpoints such as the competitive positions (Leader, Challenger, Nicher, and Follower) and the competitive advantages (strengths and weaknesses). Therefore the purposes of this study are threefold: (1) the first purpose is to examine the adaptability of the theory of the competitive strategy to the field of sport management; (2) the second is to analyze the competitive advantages of each club through the competitive positions within the sport market; (3) the third is to clarify the strategy formulation processes (strategic objective, strategic domain, strategic formula, and strategic target market) in a privately owned sport club management.

The findings of the study are as follows: (1) the first finding is to be adaptable the theory of competitive strategy to the field of sport management, and the strategic planning correlates with the competitive positions such as Leader, Challenger, Nicher, and Follower; (2) the second, the competitive advantages of each club correlate with the competitive positions; (3) the third, the strategy formulation processes correlate with the competitive positions and the competitive advantages of each club.

These findings confirm that the concepts of the competitive position and the competitive advantages influence the formulation process of the competitive strategy significantly. In all, the study suggests that the theory and the methodology of the competitive strategy should be made more use in studying sport management in future.

Key words: *Competitive strategy, competitive position, competitive advantages (strengths and weaknesses), strategy formulation process.*

I. 緒言

国民のスポーツ志向や健康・フィットネスへの関心の増大とともに、アスレティックやフィットネス関連のクラブ・ビジネスを展開する民間スポーツクラブは、ここ数年間で急速な発展成長を遂げてきた。しかしながら、その市場規模から推定してみると、施設数は既に飽和状態に近く、乱立と過当競争が鮮明化し、大手フィットネスクラブの間では、それに対抗することのできなくなった不採算施設を閉鎖する一方、新規に大型施設を出すなど、施設を整理・統合する動きも見られるようになってきた¹⁵⁾。このような(外部)環境の中では、それぞれの民間スポーツクラブは何らかの点で独自の地位を占め、絶えず他クラブより競争優位な状態(競争優位性あるいは差別的優位性)を創設するためのアクションを必要としていることは否めない事実である。

このように、競争の発生する基本的な場所である業界において、自社の有利な競争地位を探し(Porter, M.E., 1985), それに応じた戦略を立てることによって他社よりも競争優位な状態を創り出すためのアクションは、経営戦略論の言葉を借りれば、「競争戦略(Competitive Strategy)」あるいは「競争優位の戦略」と呼ばれる。したがって、スポーツにおけるゲームの場面と同じように、競争というものは絶えず存在し、戦略策定の真髄こそ、市場における競争に対処することにあると言っても過言ではない。

これまでに、筆者ら¹²⁾は、リーダー型経営体、チャレンジャー型経営体、フォロワー型経営体、ニッチャー型経営体といった4つの競争地位(ある市場における自社の競争力の序列的位置)や、競争に影響を及ぼす5つの競争要因といった視座から、民間スポーツクラブにおける競争戦略の在り方について明確にしてきた。その研究から、3つの重要な示唆が得られた:(1)民間スポーツクラブ業界を、リーダー型クラブ(5%), チャレンジャー型クラブ(33.7%), フォロワー型クラブ(11.9%), そしてニッチャー型クラブ(49.8%)といった4つの競争地位で把握することができること、(2)実際の競争場面において、それぞれの民間スポーツクラブは自ら定義した市場において、競争手を意識し、自クラブの競争地位に応じた戦略を策定・展開していること、換言すれば、競争地位によってその戦略が異なるということ、(3)「競争が単なる企業の行動が原因となっていないのではなく、競争状態を決定するのは5つの競争要

因である²¹⁾」というPorter, M. E.の主張が支持されたこと、がそれである。しかしながら、それぞれの民間スポーツクラブが持つ競争優位性や、競争戦略を策定する際のプロセスについては、まだ明確にされていない。

そこで本研究では、競争戦略の出発点の1つでもある競争地位といった視点から、それぞれの民間スポーツクラブが持つ競争優位性(「強み」と「弱み」)や戦略策定プロセスについて検討するとともに、競争地位に応じた競争戦略の具体的内容(経営戦術)についても明確にすることを目的としている。

II. 先行研究の検討

競争戦略の理論や、その出発点である競争地位の持つ戦略策定への重要性については一般経営学の分野で、様々な視点から明らかにされてきた。例えば、競争戦略の理論に関しては、市場における競争の本質およびその度合が新規参入業者の脅威、顧客の交渉力、供給者の交渉力、代替製品・サービスに対する脅威、既存競争業者間の敵対関係の強さ、といった5つの競争要因によって規定されることを明確にし、そのような競争環境に対処するための基本的な戦略行動計画、すなわち競争優位の戦略(競争戦略)についての理論化を試みたMichael E. Porter^{16) 17) 21) 22)}の先駆的研究を挙げることができる。

また、彼が構築した競争戦略の理論を受けた実践面に関する研究としては、Pankaj Ghemawat⁵⁾, William K. Hall⁶⁾, Thomas Hout⁸⁾, Amar Bhide²⁾らのケース・スタディによる研究が挙げられる。中でも、Hall, W. K. (1980)は、8業種64社に関する詳しい調査研究から、成熟期あるいは衰退期といった逆境下にある企業の生き残り戦略としての競争戦略の在り方について示唆し、Hout, T. (1982)らは新しい競争環境に対処するのに必要とされる競争戦略力を備えた3つの企業(アメリカ・ヨーロッパ・日本)の事例をもとに、世界企業の威力を示している。しかしながら、Bhide, A. (1986)は、競争戦略の理論を用いても、金融サービス業界には大きな永続的競争優位性など、ほとんど存在しないことを指摘し、業種の違いから生じる競争戦略の限界に警鐘を鳴らしている。わが国においては、嶋口^{19) 20)}が構築した市場における競争対応の科学としての競争戦略の理論がその嚆矢であろう。このように、一般経営学の分野では、各企業の存続・発展を可能とするような

競争戦略の理論面と実践面について、様々な視点からの研究が行われている。

しかしながら、体育・スポーツ経営学の分野においては、商業スポーツ施設の競争戦略について理論化した浪越¹³⁾の先駆的研究や、商業スポーツ施設のライフサイクルの段階に着目して、各々の段階に応じた経営戦略の方法について明確にした八代・浪越²⁶⁾らによる研究、そして民間スポーツクラブ業界を分析するための新しい競争戦略の視点—競争地位の類型化—や業界内に生じる競争に影響を及ぼす5つの競争要因の存在を加えた筆者らの研究(1992)を除くと、未だ皆無に等しい状態にある。

III. 研究方法

1. 民間スポーツクラブ経営における競争戦略

民間スポーツクラブ業界において、競争戦略が必要とされる理由が2つ考えられる。1つは、昨今のクラブ(施設)数の加速度的な増加による「競争」の激化、もう1つは「競争」によるスポーツ・サービスの質の維持・向上といったことである。つまり、民間スポーツクラブ経営が成功するか否かを決めるのが「競争」にかかっているということであろう。したがって、民間スポーツクラブ経営における競争戦略は、競争の発生する基本的な場所である業界において、ある一定の競争ルール(競争要因)を考慮にいれながら、有利な競争地位を探し、その地位に応じた戦略を策定・展開することによって最適な成果を得るためのプロセス¹²⁾、と定義することができる。

(1) 競争地位の類型化

Kotler, P.⁹⁾や嶋口(1984)、上原²³⁾の提示した競争地位—①リーダー、②チャレンジャー、③フォロワー、④ニッチャー—が民間スポーツクラブ業界においても存在することは、筆者らの研究(1992)において既に確認されている。つまり、民間スポーツクラブ業界においても、リーダー獲得競争への量的経営資源(スタッフの数、チェーン施設数、指導者の専門的能力、資金力など)の大小と質的経営資源(マーケティング力、施設のイメージ、ブランド・ロイヤルティ、指導法開発技術など)の高低といった2軸によって、経営体を類型化でき、またそれによって各競争地位の特徴についても明確にすることができる。このことについては、筆者らの研究(1992)に詳しい。

(2) 競争優位性(Competitive Advantages)の把握—SWOT分析—

民間スポーツクラブは、現在であろうが、将来

であろうが、批判的かつ客観的な見方で自クラブを見るのが重要である。その最も簡単で、他クラブとの競争優位性を把握しやすい方法が、SWOT分析(SWOT analysis)と呼ばれるものであり、それは自クラブの内部・外部環境における「強み(Strengths)」「弱み(Weaknesses)」「機会(Opportunities)」および「脅威(Threats)」を意味するものである。

この分析は、財務(予算)、プログラムの提供、有能な人材、評価の高い指導・プログラムやサービスおよび注目を集めるような施設に関する自クラブの強み；経営資源の不足、既存顧客の不足といったような自クラブの弱み；低価格、新しい指導・プログラムの開発、淘汰されつつある競争他社といったように、自クラブの成功達成に有利な機会；低価格で、高品質な指導・プログラムやサービスを持っている競争他社、新しく設立されたスポーツクラブ、マネジメントに重点を置いた非現実的な達成目標といったような自クラブに対する脅威、を明確にしてくれる。このような徹底した分析を実施することによって、民間スポーツクラブは競争戦略に関する賢明な意思決定をするのに必要とされる、より多くの情報を獲得することができる。本研究では、特に「強み」と「弱み」の分析に重きを置いた。

(3) 競争戦略の策定プロセスと具体的内容(経営戦術)

このような競争地位や5つの競争要因および自クラブの競争優位性などを考慮に入れた上で、他クラブに対してどのような方策で臨むか、その核心となる対応行動の在り方が「競争戦略」であり、民間スポーツクラブ経営においても3つの基本戦略があり¹³⁾、それらの基本戦略が競争地位によって異なることは既に確認されている¹²⁾。その3つの基本戦略としては、①コスト・リーダーシップ(他クラブよりも低コストを実現しようとする戦略であり、比較的、防衛的アクションであろう；経費節減)、②差別化(自クラブの指導・プログラムやサービス等に関して多数の顧客から重要視される何らかの点で業界内で特異性を創造しようとする戦略である；現在の会員に向けられる内的差別化=指導・プログラムに関する差別化、付加的サービスに関する差別化；市場全体に向けられる外的差別化=施設の物理的な差別化、施設のイメージ上の差別化、価格による差別化)および③集中(業界内の1つのセグメントを選び、他クラブよりも効率的、効果的にそのセグメントに奉仕するために戦略を最適化することによって、競争優位を確

立しようとする戦略である)が挙げられる¹³⁾。

ここで重要なのは、戦略策定プロセス(「競争環境の分析・把握→戦略目標→戦略の方向性→戦略の定石→戦略的ターゲット→戦略・戦術の立案」といったプロセス)の各段階で、どのような意思決定がなされながら、3つの基本戦略や様々な戦術が立案・実行されていくのかを分析・把握することである。したがって、これらの戦略策定プロセスの各段階における意思決定の仕方によって、3つの競争戦略の基盤が築かれていくのである。

2. データの収集

(1) 調査対象

本稿での調査は、日本スイミングクラブ協会に登録されている任意のスポーツクラブ1117を対象に行った。

(2) 調査票の作成

本稿では、民間スポーツクラブ経営における競争戦略を前述したように捉えた。したがって、競争地位の類型化のための測定については、上原(1990)が提案した「競争行為のパターンによる類型化(経験的枠組)」と嶋口(1986)の「経営資源による類型化」とを比較・対応させるという方法を採用した。そのため、競争意識、競争行為(2軸)をスポーツクラブ経営者の主観的判断によって測定した。つまり、前者を「競争相手として存在しているクラブの有無」によって、また後者を、他クラブの行為を意識する限り、「他クラブと同質的な行為を行うべきかそれとも異質な行為を行うべきか」という横軸と、「他クラブの行為に対して攻撃的に出るべきかそれとも受動的に対応すべきか」という縦軸、といった2つの次元によって操作化・測定した。この測定方法は、「自社に対する他社のパワーをどう評価するかは、まさに、自社の競争地位をどう評価するかということである²³⁾」という経験的枠組に依拠している。

競争優位性の把握・分析については、前述したSWOT分析の中でも、特に「強み(S)」と「弱み(W)」の2つに焦点を当てて検討してみた。したがって、「強み」の視点としては、「指導法・接客技術等の教育度」「高品質な指導・プログラム及び顧客ニーズ充足の徹底度」「地域社会への貢献・還元度」「マーケティング活動度」に、また「弱み」の視点としては、「市場における自社の認知度・信頼度の低さ」「人材育成への投資率の低さ」「価格戦略の弱さ」「施設・設備への投資率の低さ」に、それぞれ焦点を当て、8つの項目に操作化・測定した(質問文を簡略化している)。尚、各項目の測

定スケールには、「全くそう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「全然そう思わない」といったワーディング及びリッカート型の4段階評定を用いた。

競争戦略の策定プロセスに関しては、嶋口(1984, 1987)の枠組に依拠して、「戦略目標」「戦略の方向性」「戦略の定石」「戦略的ターゲット」といった4つの段階に操作化し、それぞれの段階で多項選択回答形式を用いて測定した。またその具体的内容(経営戦術)に関しては、競争戦略の3つの基本戦略である差別化、コスト・リーダーシップ、集中戦略を、①指導・プログラムに関する差別化、②付加的サービスに関する差別化、③施設の物理的な差別化、④施設のイメージ上の差別化、⑤価格による差別化、⑥経費節減、といった6つの項目に操作化し¹³⁾、それぞれの項目で多項選択回答形式を用いて測定した。

(3) 調査方法

調査方法には、郵送法による質問紙調査が用いられた。調査実施期間は、1991年3月から5月であった。有効回収標本数および回収率は、それぞれ263, 23.5%である。調査対象の概要として、地域、運営形態、チェーン施設の有無、運営システム、施設設立年、リニューアルの有無ごとの分布を表1に示す。

表1 調査対象の概要

	プロフィール	度数	%
【地域】 (N=261)	北海道	5	1.9
	東北	13	5.0
	関東	93	35.6
	北信越	18	6.9
	東海・近畿	93	35.6
	中国・四国	22	8.4
	九州	17	6.5
【運営形態】 (N=262)	クラブ会員制	23	8.8
	スクール会員制	146	55.7
	両方	89	34.0
【チェーン施設】 (N=262)	その他	4	1.5
	有	146	55.7
【運営システム】 (N=263)	無	116	44.3
	完全自社運営	216	82.1
【施設設立年】 (N=257)	他社に委託	47	17.9
	昭41～45年	3	1.2
	昭46～50年	31	12.1
	昭51～55年	73	28.4
	昭56～60年	108	42.0
【リニューアルの有無】 (N=255)	昭61年以降	42	16.3
	有	134	52.5
	無	121	47.5

Note;N.A.は省略してある。

3. データの分析

(1) 競争地位の類型化

競争相手として存在しているクラブの有無によって分類した上で、前述したような2軸を用い、民間スポーツクラブを4つの競争地位に類型化した(図1参照)。セルI(同質一攻撃)のような競争行為を採るのは、最大のパワーまたは経営資源を有しているクラブであると考えられるので、セルIは「リーダー型クラブ」に相当する。セルII(異質一攻撃)のような競争行為を採るのは、他クラブに先んじて差別化された(その意味で異質な)指導・プログラムを会員(顧客)に積極的に出せる2位以下の上位クラブであると考えられるので、セルIIは「チャレンジャー型クラブ」に相当する。セルIII(同質一受動)のような競争行為を採るのは、リーダー型クラブやチャレンジャー型クラブによって普及・展開された戦略・戦術等を同質的、受動的に受け入れる下位クラブであると考えられるので、セルIIIは「フォロワー型クラブ」に相当する。セルIV(異質一受動)のような競争行為を採るのは、リーダー型クラブやチャレンジャー型クラブに真っ向から挑戦せずに、これらのクラブが参入しにくい隙間市場を狙うクラブであると考えられるので、「ニッチャー型クラブ」に相当する。今回は、「競争相手が存在しない」と回答したクラブ(48社)は、競争意識を持たないため、競争地位を有していないと考え、分析の対象から除外した。したがって、そのようなクラブを除いた有効標本数は214社であった。この具体的な研究方法論については、上原(1990)や筆者(1992)らの研究に詳しい。

競争行為の経験的枠組

競争行為	他社に対する同質性一異質性	
	【同質的】	【異質的】
他社への攻撃的	I リーダー	II チャレンジャー
受動的	III フォロワー	IV ニッチャー

図1 競争地位の類型化(上原による枠組)

(2) 競争優位性の数量化

競争優位性の数量化にあたっては、「全くそう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「全然そう思わない」までの4段階評定順にそれぞれ、

4, 3, 2, 1の得点を与え、間隔尺度を構成するものと仮定した。

(3) 競争地位間の有意差の検定

競争優位性の差異に関しては、各地位毎に得点の平均値を算出し、それぞれの平均値を各地位間で比較するという方法を採用した。競争地位間の各変数との有意差の検定には、必要に応じてt検定および分散分析(ANOVA)を用いた。また競争戦略の策定プロセスと具体的内容における競争地位間の有意差の検定には、カイ二乗検定を用いた。

IV. 結果と考察

1. これまでの研究結果の整理と検討¹⁾

(1) 競争地位の類型化

本調査の対象となった民間スポーツクラブの約半分は、スイミング、フィットネス、エアロビクスといった三種の神器と呼ばれる事業を行っていた。つまり、最近のスポーツクラブのほとんどが三種の神器と呼ばれる施設・設備を有してクラブ事業を展開しており、そのため、全体の81.7%が「競争相手が存在する」といった競争意識を持っており、現在のスポーツクラブ業界が競争状況にあることが明確にされた(表2参照)。このような競争状況の中で、自クラブが他クラブに対してどのような戦略的活動を採るかを検討した結果、全体の83.2%が異質な活動を採ると回答し、また全体の61.4%が他クラブの活動に対して受動的な活動で対応すると回答していた(表3参照)。

表2 競争相手の存在

項目	度数	%
【競争相手】 (N=262)	存在していない	48 18.3
	存在する	214 81.7

Note;N.A.は省略してある。

表3 他社に対する競争行為

他社への戦略的対応の仕方	度数	%
【競争地位の横軸】(N=202)		
同質な活動で対応	34	16.8
異質な活動で対応	168	83.2
【競争地位の縦軸】(N=202)		
攻撃的な活動で対応	78	38.6
受動的な活動で対応	124	61.4

Note;それぞれの項目のN.A.は省略してある。

ここで、各スポーツクラブの競争地位を明確にするために、「競争相手が存在しない」と回答したクラブ(48社)を省いた214社を図1に示した2軸

を用いて類型化し、嶋口 (1986) が提示した「質的経営資源-量的経営資源」といった2軸による競争地位と比較・対応させた結果、民間スポーツクラブが図2に示しているように4つの競争地位に類型化できることが明らかになった。すなわち、最強の競争力を持ち、市場内で最大の相対的経営資源を有する「リーダー型クラブ」が5%、リーダーに挑戦し得る地位にある「チャレンジャー型クラブ」が33.7%、競争地位が低く、リーダー、チャレンジャーに追随し、何らかの独自性を持たないため、リーダー、チャレンジャー型クラブの持つ優れた市場戦略を模倣するという戦略をとる「フォロワー型クラブ」が11.9%、競争地位は低いが、リーダー、チャレンジャー型クラブ

とは異なる顧客層を狙い、何らかの独自性を有し、特定市場において圧倒的な地位を築こうとする戦略をとる「ニッチャー型クラブ」が49.4%、といった4類型に分類することができた。

(2) 5つの競争要因の構造

民間スポーツクラブ業界において、業界全体の競争に拍車をかけるような5つの競争要因の構造(影響力の大きさ)は、『新規参入する民間スポーツクラブ>競争業者間の敵対関係の強さ>スタッフの交渉力:代替指導・サービスに対する脅威>顧客の交渉力』といった関係で表すことができる。

(3) 競争地位と3つの基本戦略(競争戦略)との関連

各クラブが、競争地位に応じて、市場内でどのような競争戦略を採るのかといった競争地位と競争戦略との関連を見てみると、リーダー型クラブは、外的差別化(施設・設備による差別化)に重点を置き、チャレンジャー型クラブは差別化戦略(価格による差別化、指導・プログラムによる差別化、付加的なサービスによる差別化)に重点を置く傾向にあり、ニッチャー型クラブは、外的差別化(イメージによる差別化)に重点を置いていることが明らかになった。しかしながら、フォロワー型クラブは、それほど特徴的な戦略を採っておらず、やはりフォロワーが他クラブの展開している戦略の模倣を得意とすることを考えると、「模倣戦略」を採っているのではないかと思われる(表4参照)。

経営資源	量的経営資源	
	【大】	【小】
質的【高】	リーダー (Leader) (I) 10 (5.0)	ニッチャー (Nicher) (IV) 100 (49.4)
営資源【低】	チャレンジャー (Challenger) (II) 68 (33.7)	フォロワー (Follower) (III) 24 (11.9)

図2 競争地位の類型化(嶋口による枠組)

Note1; 「競争相手が存在しない」と回答したクラブを省いた有効標本数は214であった。

Note2; N.A.は省略してある(N=202)。

Note3; カイ二乗検定の結果、有意差が認められたため、この差は偶然の結果ではないと言える。またライヤン(Ryan)の法を用いて、任意の2つの有意差検定を行った結果、リーダーとニッチャー間に、.05水準で有意な差が認められた。

表4 民間スポーツクラブ経営における3つの基本戦略

競争地位	3つの基本戦略
【リーダー型クラブ】	外的差別化(施設・設備による差別化)
【チャレンジャー型クラブ】	差別化戦略 ●外的差別化(価格による差別化) ●内的差別化(指導・プログラムや付加的サービスによる差別化)
【フォロワー型クラブ】	特徴的な戦略は見られない……→「模倣戦略」
【ニッチャー型クラブ】	外的差別化(イメージによる差別化)

2. 競争地位と競争優位性との関連

これまでの研究結果の整理と検討から、競争地位に応じて、その戦略が異なることや、それぞれの競争地位にあるクラブがどのような競争戦略を採用しているかということが理解できた。しかし

ながら、「なぜ競争地位に応じた戦略を採る必要があるのか?」ということの分析・把握が次の大きな課題となってくる。表5aとbは、自クラブの競争優位性(強みと弱み)について、競争地位別にその平均得点を算出したものである。その結果、

競争地位と「強み」との関連をしてみると、「高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底」の項目に関しては、競争地位間で、10%水

準という低い有意差が認められたが、その他の項目では有意な差は認められなかった。

表5 a 競争地位と競争優位性（強み）との関連

強み (Strengths)	競争地位				オーバーオール平均値 (N=201)	F-値 (F-ratio)
	Leader (n ₁ =10)	Follower (n ₂ =24)	Challenger (n ₃ =68)	Nicher (n ₄ =99)		
-----地位別平均値-----						
【指導法・接客技術の教育】	3.00	3.08	3.06	3.04	3.04	.085 n.s
【高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底】	3.10	3.13	3.26	3.03	3.12	2.003 n.s
【地域社会への貢献・還元】	3.10	2.92	3.21	3.22	3.17	1.130 n.s
【マーケティング活動の徹底】	3.20	3.21	3.43	3.17	3.26	2.187 n.s

Note1; * P < .05 ** P < .01 *** P < .001 n.s 有意差なし

各地位内のケース数 (n₁-n₄) は、欠損値を有するケースの除去のため、当初の数とは若干異なる。

Note2; 平均値が高いほど、自社の「強み」であることを意味する。

したがって、チャレンジャー型クラブは、「指導法・接客技術の教育」「高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底」「地域社会への貢献・還元」「マーケティング活動の徹底」といった強みを持っており、リーダー型クラブに挑戦できるだけの条件を備えていることが理解できる。またフォロワー型クラブは、「指導法・接客技術の教

育」「高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底」を強みとして持っており、ニッチャー型クラブは、「地域社会への貢献・還元」を強みとして持っており、地域に密着しようとする体制を築こうとしているのではないかとということが考えられる。しかしながら、リーダー型クラブには強みを見出すことができなかった。

表5 b 競争地位と競争優位性（弱み）との関連

弱み (Weaknesses)	競争地位				オーバーオール平均値 (N=201)	F-値 (F-ratio)
	Leader (n ₁ =10)	Follower (n ₂ =24)	Challenger (n ₃ =68)	Nicher (n ₄ =99)		
-----地位別平均値-----						
【市場での自社認知率や信頼性の低さ】	1.40	1.54	1.42	1.58	1.51	.754 n.s
【人材育成への投資率の低さ】	2.70	2.42	2.57	2.47	2.51	.362 n.s
【価格戦略の弱さ】	1.70	1.96	1.72	1.63	1.70	1.487 n.s
【施設・設備への投資率の低さ】	2.50	2.75	2.70	2.93	2.81	1.110 n.s

Note1; * P < .05 ** P < .01 *** P < .001 n.s 有意差なし

各地位内のケース数 (n₁-n₄) は、欠損値を有するケースの除去のため、当初の数とは若干異なる。

Note2; 平均値が高いほど、自社の「弱み」であることを意味する。

次に、競争地位と「弱み」との関連をしてみると、全ての「弱み」の項目に関して、競争地位間では有意な差は認められなかったが、リーダー型クラブとチャレンジャー型クラブは、「人材育成への投資率の低さ」という弱みを、フォロワー型クラブは、「市場での自社認知率や信頼性の低さ」「価

格戦略の弱さ」という弱みを、ニッチャー型クラブは、「市場での自社認知率や信頼性の低さ」「施設・設備への投資率の低さ」といった弱みを持っていることが明らかになった。

このような競争優位性の分析の結果、高い（低い）競争地位にあるクラブほど、競争優位性も高

く(低く)なる傾向にあるため、各クラブにとっては、それぞれの競争地位と競争優位性に応じた競争戦略を立案していくことが重要であると言える。したがって、ここに競争地位に応じた競争戦略の必要性があるように思われる。

3. 競争地位と競争戦略策定プロセスとの関連

(1) 競争地位と戦略策定プロセス

以上のような方法によって、自クラブの競争地位と競争優位性が明確にできたならば、次に問われるべき課題は、数ある競争戦略行動の中で、「自クラブがいかにして競争相手に対して競争優位性を創り出しているのか?」ということである。

したがって、ここでは、この課題を競争地位と戦略策定プロセスとの関係で追究していくことにする。戦略策定プロセスでは、自クラブの経営目標と深く関連があり、戦略の原則的方向づけを示す「戦略目標」、自クラブが経営資源を効率的に投入していくことによって、競争市場内のどこに、どのように自クラブの存立基盤を長期的に築くかを示す「戦略の方向性(戦略ドメインとも言う)」、戦略の実行において基本的に遵守すべき行動原則を意味する「戦略の定石」、及びどの顧客層を狙って戦略を実行していくのかを示す「戦略的ターゲット」が明確にされる必要がある。

表6 競争地位と戦略策定プロセスとの関連

戦略策定プロセス	競争地位				サンプル全体 ()内は%
	Leader	Follower	Challenger	Nicher	
	Percentage				
【戦略目標】	(n ₁ =9)	(n ₂ =22)	(n ₃ =67)	(n ₄ =93)	(N=191)
会員数の増加と定着化	77.8	81.8	80.6	62.8	138(71.9)
収益率の維持・向上	22.2	13.6	13.4	13.8	27(14.1)
地域社会への還元	0.0	4.6	6.0	22.3	26(13.5)
【戦略の方向性】	(n ₁ =10)	(n ₂ =24)	(n ₃ =66)	(n ₄ =97)	(N=197)
会員(顧客)志向	50.0	45.8	34.8	36.1	74(37.6)
顧客ニーズと独自経営資源の差別化	0.0	25.0	16.7	27.8	44(22.3)
経済性重視型	40.0	12.5	25.8	25.8	49(24.9)
ニーズ・経営資源、対象市場層の焦点化	10.0	16.7	22.7	10.3	30(15.2)
【戦略の定石】	(n ₁ =10)	(n ₂ =24)	(n ₃ =66)	(n ₄ =95)	(N=195)
周辺需要拡大と同質化、非価格対応	80.0	70.8	47.0	55.8	109(55.9)
革新的差別方法	10.0	16.7	50.0	36.8	73(37.4)
低価格対応、他社の戦略の観察と迅速な模倣	0.0	12.5	0.0	7.4	10(5.1)
特定市場内でミリ・リーダー戦略	10.0	0.0	3.0	0.0	3(1.6)
【戦略的ターゲット】	(n ₁ =10)	(n ₂ =24)	(n ₃ =67)	(n ₄ =96)	(N=197)
フルカバレッジ	60.0	70.8	67.1	66.7	132(67.0)
セミ・フルカバレッジ	40.0	25.0	26.9	25.0	52(26.4)
経済性セグメント	0.0	4.2	4.5	3.1	7(3.6)
特定市場(ニッチ)セグメント	0.0	0.0	1.5	5.2	6(3.0)

Note1; N.A.は省略してある。

Note2; カイ二乗検定の結果、「戦略目標」には .05水準で、「戦略の定石」には .01水準で有意差が認められ、その他の項目には、有意差が認められなかった。また各地位内のケース数(n₁-n₄)は、欠損値を有するケースの除去のため、当初の数とは若干異なる。

まず第一に、競争地位と「戦略目標」との関連を見てみると、戦略目標に関しては、競争地位間で5%水準で有意な差が認められた。つまり、フォロワー型クラブやチャレンジャー型クラブは、「会員数の増加と定着化」を、リーダー型クラブは「収益率の維持・向上」を、ニッチャー型クラブは「地域社会への還元」を主な戦略目標としていることが理解できる。したがって、それぞれの競争地位にあるクラブが目指す戦略目標は、それぞれのクラブが持つ競争優位性と非常に密接な関連がある

ものと思われる。例えば、ニッチャー型クラブは、「地域社会への貢献・還元」という競争優位性を持っているため、「地域社会への貢献」を戦略目標としていることから理解できよう。

次に、競争地位と「戦略の方向性(戦略ドメイン)」との関連を見てみると、競争地位間では有意な差は認められなかったが、フォロワー型クラブは、「会員(顧客)志向」に、リーダー型クラブは「会員志向」と、高品質な指導やプログラムを低価格にするという「経済性重視」といった2つに、

またチャレンジャー型クラブは「経済性重視」と「ニーズ・経営資源・対象市場層の焦点化」という2つに、ニッチャー型クラブは「顧客ニーズと独自経営資源の差別化」と「経済性重視」といった2つに戦略の方向性を置いていることが理解できる。これらの結果は、一般経営学の分野で提示されている「競争地位に応じた戦略ドメイン」とは異なるところが多々あり、民間スポーツクラブ経営独自の戦略ドメインが存在することを意味しているものと思われる。例えば、ニッチャー型クラブの戦略ドメインは、その名の示す通り、ニッチ(隙間市場；範囲の限定化された市場層)で強く打ち出し、そこに対応したニーズと指導技術・プログラムを提供するために、「ニーズ・経営資源・対象市場層の特定化」となるはずであるが、前述したような全く異なった戦略ドメインを設定していることが挙げられる。

また、このように戦略ドメインが確定されると、戦略の定石についても、それぞれの競争地位や戦略ドメインに応じたものが設定されると考えられる。ここで、競争地位と「戦略の定石」との関連を見てみると、競争地位間で1%水準で有意な差が認められた。つまり、リーダー型クラブには、需要の拡大や会員数を維持するという「周辺需要拡大」や自クラブにない指導・プログラムを対応的に揃えていくという「同質化」、そして競争他社のディスカウント競争に安易に応じないことを意味する「非価格対応」が基本政策となつていよう。チャレンジャー型クラブとニッチャー型クラブには、対リーダーとの差別化(リーダーができないこと)を追求する「革新的差別方法」が基本政策となり、フォロワー型クラブには、「周辺需要拡大と同質化、非価格対応」と「低価格対応、他社の戦略の観察と迅速な模倣」が基本政策となつていよう。したがって、これらの結果は、競争地位に応じた戦略の定石を示しているものと考えられる。

さらに、競争地位と「戦略的ターゲット」との関連を見てみると、競争地位間では有意な差は認められなかったため、競争地位に関係なく、ほとんどのクラブが「フルカバレッジ(全体的市場)」や「セミ・フルカバレッジ(選択的特定化)」にターゲットを絞って、戦略を実行しているようである。

しかしながら、これらの結果も一般経営学の分野で提示されている「ターゲット選定」とは異なっており、民間スポーツクラブ経営独自のターゲット選定であると思われる。

(2) 競争地位と戦術的活動

これまでの研究結果から、リーダー型クラブは、「外的差別化(施設・設備による差別化)」に、チャレンジャー型クラブは「差別化(指導・プログラムによる差別化、付加的なサービスによる差別化、価格による差別化)」に、フォロワー型クラブは特筆すべき戦略はなく、他クラブの優れた戦略を選択的に取り入れる「模倣戦略」に、ニッチャー型クラブは「外的差別化(イメージによる差別化)」に重点を置いているということまでは把握できたが、それぞれの戦略の中でどのような戦術的活動を採っているかということについて明確にすることが次の段階での課題である。したがって、表7 a, b, cは、競争地位に応じた戦略と戦術的活動との関係を明確にするために、競争地位と戦術的活動との関連を見たものである。

まず第一に、競争地位と外的差別化戦略における戦術的活動との関連を見てみると(表7 a)、施設・設備による差別化に戦略の焦点を置いているリーダー型クラブは、主として施設・設備を常に新しくしていくといったリニューアル活動を戦術として他クラブとの差別化を図っていると思われる。しかしながら、チャレンジャー型クラブとフォロワー型クラブとは、施設・設備を維持していくというメンテナンス活動に重点を置いていることが理解できる。また、イメージによる差別化に戦略の焦点を置いているニッチャー型クラブは、スポーツイベントの開催、各種大会の誘致を戦術として行っており、先にも述べたように「地域社会への貢献・還元」という戦略目標の達成に努力している様子が伺える。しかしながら、それ以外のクラブは体験入会の実施といったプロモーション活動に重点を置いているようである。さらに、価格による差別化に戦略の焦点を合わせているチャレンジャー型クラブは、安定的な戦術を採っており、他クラブとの価格対応を行っているように思われる。しかしながら、フォロワー型クラブとニッチャー型クラブは、価格で他クラブとは争わず、常に低価格で対応しているように思われる。

表7a 競争地位と戦術的活動との関連

戦術的活動	競争地位				サンプル全体 ()内は%
	Leader	Follower	Challenger	Nicher	
	Percentage				
外的差別化	(n ₁ =10)	(n ₂ =22)	(n ₃ =66)	(n ₄ =96)	(N=194)
【施設・設備による差別化】					
メンテナンス	30.0	63.6	45.5	43.8	89 (45.9)
リニューアル	50.0	40.9	40.9	29.2	69 (35.7)
施設の増設	10.0	0.0	9.1	12.5	19 (9.8)
設備・器材の購入	0.0	4.5	12.1	16.7	25 (12.9)
【イメージによる差別化】	(n ₁ =10)	(n ₂ =23)	(n ₃ =64)	(n ₄ =94)	(N=191)
広告量の増大	10.0	8.7	23.4	14.9	32 (16.8)
スポーツイベントの開催	10.0	26.1	23.4	27.7	48 (25.1)
文化的イベントの開催	0.0	0.0	4.7	7.4	10 (5.2)
各種大会の誘致	10.0	26.1	12.5	18.1	32 (16.8)
体験会の実施	50.0	47.8	43.8	33.0	75 (39.3)
【価格による差別化】	(n ₁ =7)	(n ₂ =19)	(n ₃ =53)	(n ₄ =83)	(N=162)
他社よりも低価格	28.6	42.1	28.3	48.2	65 (40.1)
他社よりも高価格	14.3	15.8	28.3	15.7	32 (19.8)
一時的ディスカウント	14.3	21.1	22.6	15.7	30 (18.5)

Notel: 【 】内の項目が「重要である」と回答したクラブのみを抽出したため、各地位内のケース数 (n₁-n₄) は、当初の数とは若干異なる (複数回答; 各競争地位にあるクラブの競争戦略に関する主要な戦術的活動を把握するために、回答クラブ数 (n₁-n₄) を基数とした)。

次に、競争地位と内的差別化戦略における戦術的活動との関連を見てみると(表7b)、差別化戦略の中でも内的差別化に戦略の焦点を置いているチャレンジャー型クラブは、指導・プログラムによる差別化では指導者やプログラムの質の向上、新プログラムの開発といった戦術を、付加的なサービスによる差別化では接客技術・態度の強化、

衛生・安全面の強化といった戦術を採っていることが理解できる。しかしながら、リーダー型クラブは、独自の研修制度の開発を、フォロワー型クラブは指導者やプログラムの質の向上を、ニッチャー型クラブは新プログラムの開発を戦術として採っているようである。

表7b 競争地位と戦術的活動との関連

戦術的活動	競争地位				サンプル全体 ()内は%
	Leader	Follower	Challenger	Nicher	
	Percentage				
内的差別化	(n ₁ =8)	(n ₂ =24)	(n ₃ =67)	(n ₄ =98)	(N=197)
【指導・プログラムによる差別化】					
指導者の増員	0.0	8.3	4.5	9.2	14 (7.1)
指導者やプログラムの質の向上	75.0	87.5	80.6	69.4	149 (75.6)
プログラム数の増加	0.0	4.2	3.0	5.1	8 (4.1)
新プログラムの開発	0.0	4.2	23.9	22.4	39 (19.8)
独自の研修制度の開発	25.0	12.5	11.9	5.1	18 (9.1)
【付加的なサービスによる差別化】	(n ₁ =10)	(n ₂ =23)	(n ₃ =64)	(n ₄ =93)	(N=190)
健康・体力相談の実施	0.0	13.0	10.9	12.9	22 (11.6)
接客技術・態度の強化	60.0	60.9	54.7	52.7	104 (54.7)
衛生・安全面の強化	30.0	39.1	35.9	31.2	64 (33.7)
各種情報の提供	0.0	4.3	9.4	6.5	13 (6.8)

Notel: 【 】内の項目が「重要である」と回答したクラブのみを抽出したため、各地位内のケース数 (n₁-n₄) は、当初の数とは若干異なる (複数回答; 各競争地位にあるクラブの競争戦略に関する主要な戦術的活動を把握するために、回答クラブ数 (n₁-n₄) を基数とした)。

最後に、競争地位とコスト・リーダーシップとの関連をしてみることにする(表7c)。民間スポーツクラブでは、製造業のような大幅なコストの削減は事実上不可能である¹³⁾、という指摘からも分かるように、どのクラブもコスト・リーダー

シップに戦略の焦点を合わせていなかったが、リーダー型クラブ、チャレンジャー型クラブ、ニッチャー型クラブは、光熱費の節約を、フォロワー型クラブは人件費の節約を戦術として行っているようである。

表7c 競争地位と戦術的活動との関連

戦術的活動	競争地位				サンプル全体 ()内は%
	Leader	Follower	Challenger	Nicher	
コスト・リーダーシップ	Percentage				
【経費節減】	(n ₁ =9)	(n ₂ =22)	(n ₃ =66)	(n ₄ =91)	(N=188)
人件費の節約	22.2	45.5	36.4	18.7	53 (28.2)
光熱費の節約	55.6	40.9	50.0	44.0	87 (46.3)
事務費の節約	11.1	4.5	15.2	16.5	28 (14.9)

Notel: 【 】内の項目が「重要である」と回答したクラブのみを抽出したため、各地位内のケース数(n₁-n₄)は、当初の数とは若干異なる(複数回答;各競争地位にあるクラブの競争戦略に関する主要な戦術的活動を把握するために、回答クラブ数(n₁-n₄)を基数とした)。

以上のような結果は、サービス産業である民間スポーツクラブに特有の競争優位性や戦略策定プロセス、および戦術的活動といった競争戦略の方法論があることを示唆しており、体育・スポーツ経営学の分野における競争戦略の方法論の確立に貢献できたものと思われる。

V. 結論

これまで、民間スポーツクラブ経営は、経験や勘に頼った、他クラブの優れた戦略を選択していくといった「模倣戦略」による事業展開で行われることが多く、理論的根拠など見出さなくても業界内で生き残ることができたような観がある。しかしながら、昨今のクラブ数の加速度的な増加やレジャー・リゾート産業などの隆盛を考えると、市場はもはや成熟・飽和状態にあり、他クラブの模倣による戦略だけでは生き残ることが困難になってきていると思われる。つまり、このことは、各クラブが市場内での競争優位性を把握した上で、それに応じた競争戦略の策定・展開が必要となってきていることを意味している。そこで、本研究では、クラブ経営における理論的根拠を見出

すために、競争戦略論の中の「競争地位の類型化」「競争優位性の分析」「戦略策定プロセスの把握」といった理論(方法論)を用いて分析してみた。その結果は、表8に示すようにまとめることができると思われる。

したがって、以上のような結果から、民間スポーツクラブが競争戦略を策定する場合に、自クラブの競争地位や競争優位性(強みと弱み)、および戦略策定プロセスを分析・把握することが、自クラブの存続・発展にとって、いかに重要で、慎重を要するステップであるかということが示唆できる。

本研究では、競争地位の類型化に関して、競争行為のパターンといった2軸を採用し、また競争優位性の分析に関してはSWOT分析を用いたが、今後の研究課題として、その類型化の基準・指標化についての問題と競争優位性における「強み」と「弱み」の設定・測定方法についての課題が挙げられる。また先の課題を克服する意味でも民間スポーツクラブ経営に関する横断的研究だけではなく、縦断的研究やケース・スタディによる研究の必要性が挙げられる。

表8 競争地位別の戦争戦略策定の特徴

項目	競争地位			
	Leader	Follower	Challenger	Nicher
【競争地位の特徴】	対象市場内で最大の経営資源を有し、最大の会員数を保持し独自能力の優位性を有しているクラブ	他クラブとは競合せず、それらの優れた市場戦略を模倣することによって、安い投資コストを活かしながら市場内に存続しようとするクラブ	リーダーに準ずる相対的経営資源を有し、リーダーとの会員獲得競争を行い得る地位と意欲を持っているクラブ	限定的な経営資源しかなく、会員獲得競争に参入する地位にはないが、何らかの独自性を有しているクラブ
【競争優位性の分析】				
「強み」	特になし	指導法・接客技術の教育、高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底	指導法・接客技術の教育、高品質な指導・プログラムの提供と顧客ニーズ充足の徹底、地域社会への貢献・還元、マーケティング活動の徹底	地域社会への貢献・還元
「弱み」	人材育成への投資率の低さ	市場での自社認知率や信頼性の低さ、価格戦略の弱さ	人材育成への投資率の低さ	市場での自社認知率や信頼性の低さ、施設・設備への投資率の低さ
【戦略策定プロセス】				
「戦略目標」	収益率の維持・向上	会員数の増加と定着化	会員数の増加と定着化	地域社会への還元
「戦略の方向性」	会員（顧客）志向、経済性重視	会員（顧客）志向、	ニーズ・経営資源・対象市場層の焦点化、経済性重視	顧客ニーズと独自経営資源の差別化、経済性重視
「戦略の定石」	周辺需要拡大と同質化・非価格対応	低価格対応・他社の戦略の観察と迅速な模倣	革新的差別方法	革新的差別方法
「戦略的ターゲット」	フルカバレッジ	フルカバレッジ	フルカバレッジ	フルカバレッジ
【競争戦略の立案】	外的差別化戦略（施設・設備）	模倣戦略	差別化戦略	外的差別化戦略（イメージ）
【戦術的活動】	リニューアル活動、体験会の実施、独自の研修制度の開発、光熱費の節約	メンテナンス活動、低価格対応、体験会の実施、着導者やプログラムの質の向上、人件費の節約	メンテナンス活動、体験会の実施、指導者やプログラムの質の向上、新プログラムの開発、接客技術・態度の強化、衛生・安全面の強化、光熱費の節約	スポーツイベントの開催、各種大会の誘致、低価格対応、新プログラムの開発、光熱費の節約

注 釈

- * 1) ここでの研究結果の整理は、筆者らの「民間スポーツクラブにおける競争地位の類型化に関する研究—競争戦略の新しい視点—」（筑波大学体育科学系紀要第15巻, Pp45-56.,1992.）によって行ったことを断わっておきたい。

引用・参考文献

- 1) Abell, D.F. and Hammond, J. S. (1979): Strategic Market Planning.
 (片岡一郎 他訳:「戦略市場計画」, ダイアモンド社, 1981.)

- 2) Bhide, A. (1986) : Hustle as Strategy, HBR, Sep.-Oct., Pp59-65.
(「永続的な競争優位が望めぬ金融サービス業の競争戦略」, DHB, 2-3月号, Pp23-31, 1987.)
- 3) Buzzell, R. D. et al. (1975) : Market Share : A Key to Profitability, HBR, Jan. Feb. Pp97-106.
- 4) Fogg, C.D. (1974): Planning Gains in Market Share, Journal of Marketing, July.
- 5) Ghemawat, P. (1986) : Sustainable Advantage, HBR, Sep.-Oct., Pp53-58.
(「競争優位の戦略をどう差別化し持続させるか」, DHB, 12-1月号, Pp21-37, 1987.)
- 6) Hall, W. K. (1980) : Survival Strategies in a Hostile Environment, HBR, Sep.-Oct., Pp75-85.
(「八業種にみる逆境下の生き残り戦略」, DHB, 1-2月号, Pp14-27, 1981.)
- 7) Hamermesh, R.G., Anderson, Jr., and J. E.Harris (1987) : Strategies for Low Market Share Business, HBR, May-June, Pp95-102.
(「低マーケットシェア・ビジネスのための戦略」, DHB, 9-10月号.)
- 8) Hout, T. et al. (1982) : How Global Companies Win Out, HBR, Sep.-Oct., Pp98-108.
(「3つの世界企業に学ぶ競争戦略の革新と実行」, DHB, 1-2月号, Pp12-27, 1983.)
- 9) Kotler, P. (1980) : Marketing Management (4th ed.), Prentice-Hall.
(村田昭治 監訳:「マーケティング・マネジメント」, プレジデント社, 1983.)
- 10) Kotler, P. and Sigh, R. (1981) : Marketing Warfare in the 1980's.,
The Journal of Business Strategy, Winter.
- 11) 中西純司・浪越一喜・八代勉(1991) : 民間スポーツクラブにおける競争優位の戦略に関する研究
一特に、競争地位と競争要因との関連について一, 日本体育学会第42回大会号 A,p461.
- 12) 中西純司・八代勉・柳沢和雄・浪越一喜(1992) : 民間スポーツクラブにおける競争地位の類型化に関する研究
一競争戦略の新しい視点一, 筑波大学体育科学系紀要第15巻, Pp45-56.
- 13) 浪越一喜(1988) : 商業スポーツ施設の競争戦略に関する研究一特にスイミングスクールを中心として一,
筑波大学大学院体育研究科修士論文.
- 14) 浪越一喜・中西純司・八代勉(1991) : 民間スポーツクラブにおける競争優位の戦略に関する研究一特に、
競争地位と競争優位性との関係一, 日本体育学会第42回大会号 A,p462.
- 15) 日経産業新聞(1991) : フィットネスクラブに施設整理・統合の動き, 1991年3月26日付
- 16) Porter, M.E. (1979):How Competitive Forces Shape Strategy, HBR, May-April, Pp137-145.
(「5つの環境要因を競争戦略にどう取り込むか」, DHB, 9-10月号, Pp62-72, 1979.)
- 17) Porter, M. E. et al. (1985) : How Information gives you Competitive Advantage, HBR, Jul.-Aug.,
Pp149-160.
(「進展する情報技術を競争優位にどう取り込むか」, DHB, 10-11月号, Pp4-16, 1985.)
- 18) Porter, M.E. (1990):The Competitive Advantage of Nations, HBR, March-April, Pp73-93.
(「何が国の競争優位をもたらすか」, DHB, 6-7月号, Pp4-26, 1990.)
- 19) 嶋口充輝(1984) : 戦略的マーケティングの論理, 誠文堂新光社.
- 20) 嶋口充輝(1987) : 統合マーケティング, 日本経済新聞社.
- 21) 土岐 坤(1982) : 競争の戦略, ダイヤモンド社.
- 22) 土岐 坤(1988) : 競争優位の戦略, ダイヤモンド社.
- 23) 上原征彦(1990) : 競争戦略についての新視点, 企業診断, Vol.37, No.11, Pp64-69.
- 24) Woo, C.Y. and Cooper, A.C. (1981a) : Strategies of Effective Low Share Business
Strategic Management Journal, July-Sep.
- 25) Woo, C. Y. and A. C. Cooper (1982b) : The Surprising Case for Low Market Share, HBR,
Dec.-Nov., Pp106-113.
(「業績好調の低マーケットシェア企業: その競争条件と成功への鍵」, DHB, 4-5月号, Pp4-13, 1983.)
- 26) 八代勉・浪越一喜(1989) : 商業スポーツ施設のライフサイクルと経営戦略に関する研究一特にスイミング
スクール施設の経営を中心にして一, 筑波大学体育科学系紀要第12巻, Pp31-38.